

O PODER DA EMULAÇÃO

Por que a C&A procurou Gisele Bündchen, uma das mais famosas top models do mundo das grifes, para vender roupas populares, de moda, para uso diário?



Case elaborado pelos professores **Luiz Fernando D. Garcia** (Consultor de planejamento e criação de comunicação e Diretor nacional do curso de Comunicação da ESPM) e **Francisco Gracioso**; Presidente da ESPM

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

***Resumo**

Conhecida como uma loja que vende roupas de moda a preço justo, a C&A comemorou seu 25º Aniversário com uma campanha que utiliza a imagem da top model Gisele Bündchen, para atrair consumidores das classes A e B. Este case discute também a estratégia de posicionamento de marca adotada pela C&A.

PALAVRAS-CHAVE: C&A, roupas de moda, Gisele Bündchen

***Abstract**

C&A is known as a department store that sells fashion clothes under a fair price. It celebrated its 25th anniversary promoting a campaign, in which the top model Gisele Bündchen presents C&A clothes. This action aimed at attracting consumers from classes A and B. This case also discusses the positioning strategies adopted by C&A.

KEYWORDS: C&A, fashion clothes, Gisele Bündchen

Estrutura do Case

- Introdução
- Fatores que contribuíram para o sucesso da C&A
- E já no princípio não era apenas mais uma loja...
- Avanti - um conceito em ação
- A era Sebastian - quebrando paradigmas, correndo riscos, colhendo louros... e morenos
- 25 anos de Brasil - isto merece alto impacto: por que Gisele foi escolhida?
- O Conceito Gisele como modelo/referencial - a campanha que não foi ao ar
- Gisele como testemunhal - aproveitando um grande achado
- E como não perder o Sebastian
- Uma campanha completa/ficha técnica
- Primeiros resultados
- Alguns dados complementares
- Desafios
- Referências e fontes

INTRODUÇÃO

Os holandeses sempre foram grandes comerciantes. Na Idade Média, as cidades holandesas transformaram-se em entrepostos comerciais que serviam todo o norte da Europa. Na era dos grandes descobrimentos, os holandeses disputaram com os portugueses o domínio do comércio de especiarias do Oriente. Nos dias de hoje, as primeiras organizações de varejo realmente multinacionais tiveram origem na Holanda. Uma das mais importantes: a C&A, iniciais de Clemmens & August, dois irmãos que em 1843 inauguraram a primeira loja C&A, na cidade de Sneek, Holanda.

Nessa trajetória mundial de sucesso, em 1976 foi inaugurada a primeira loja no Brasil, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo; apesar desse começo, a princípio sua preferência foram lojas de rua, somente mais tarde privilegiando os shopping-centers, nas grandes capitais. Atualmente, a C&A está presente em grande parte do território nacional, contando com 71 lojas. O ritmo de inauguração de novas lojas é em média de 4 por ano (segundo a direção da empresa, este formato de loja adapta-se melhor em cidades com no mínimo 500.000 habitantes). Além do Brasil, a C&A mantém lojas em mais de 25 países.

A C&A vende roupas, calçados e acessórios de uso diário: são roupas femininas, infantis e masculinas que seguem os últimos lançamentos da moda. E essa é uma tendência mundial marcante na construção dos portfólios de produtos: antes, o critério era mais próximo das commodities; hoje, seu conceito é mais por critérios de life style. Tanto que a clientela é mais heterogênea, formada tanto por jovens quanto por pessoas de meia idade, embora toda comunicação seja totalmente focada no público jovem. Quem procura a C&A procura moda com preços justos. E essa atitude, hoje, se estende inclusive para a classe média alta.

Esse posicionamento não surgiu por acaso. Ele vem sendo cuidadosamente cultivado, desde a entrada da C&A no país. Na verdade, a C&A foi a primeira loja de seu gênero a compreender que o posicionamento da loja é tão ou mais importante do que as ofertas e liquidações, para criar e manter uma clientela permanente. Hoje, com objetivos claros de atingir todas as faixas da sociedade, a C&A está apostando na operação em multicanais, ou seja, atuando ao mesmo tempo em loja física, virtual ou com vendas por

catálogo. “Isso nos proporciona atingir diversos públicos”, explica seu Vice-presidente, Luiz Antonio de Moraes Carvalho. A inauguração de quatro lojas de moda íntima, a Design Íntimo, mostra que a empresa está buscando novos nichos de mercado, neste caso, mulheres das classes A e B.

FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA C&A

Toda a estratégia de marketing da C&A converge para o posicionamento escolhido, a partir da política de compras e atmosfera das lojas. Mas a propaganda cumpre um papel importante na fixação da imagem da marca C&A. Ao longo dos anos, muitas de suas campanhas criaram novos padrões na comunicação de varejo, sempre com o objetivo de apresentar a C&A como lançadora de modas. O sucesso alcançado é ainda mais notável quando se sabe que as grandes grifes do mundo da moda não estão à venda nas lojas da C&A. Mas as tendências, que são determinadas pelos estilistas importantes do mundo, estão. E isso é o mais importante para este representativo nicho de mercado.

Para o professor Claudio de Angelo, do Programa de Administração do Varejo (Provar – FEA/ USP), só uma pequena parcela da população, a de maior poder aquisitivo, pode se dar ao luxo de ser fiel a uma marca. A partir dessa premissa, pode-se afirmar que a grife do varejo, particularmente a da C&A, pode ocupar o lugar desta desejada mas inatingível marca, por colocar uma grife (sem o imenso status de uma grife internacional, mas socialmente aceita), produtos de qualidade e preço acessível, considerados justos pelo consumidor.

O responsável pela propaganda da C&A é Ralph Benny Choate, graduado pela ESPM, que fez carreira na organização e dirige hoje a publicidade das suas lojas no Brasil e Argentina. Vai a Buenos Aires uma vez por semana, sempre reclamando do tráfego na Marginal do Tietê, mas empolgado com o trabalho que está realizando. No início de 2001, Ralph orquestrou uma coletiva de imprensa anunciando mais uma primazia da C&A no campo da publicidade: a participação da modelo brasileira Gisele Bündchen na nova campanha de propaganda da organização. E foi a partir da motivação de melhor compreendermos esta campanha tão marcante e diferenciada para a comemoração dos 25 anos da C&A no país, que buscamos

retomar os pontos essenciais do posicionamento da imagem de mercado da C&A no Brasil.

A ESPECIALISTA FALA DA MODA

Luciane Rubic, especialista em marketing de varejo e professora da ESPM, afirma que "a moda é um dos principais segmentos da economia em todo o mundo. Movimenta uma grande quantidade de recursos e de pessoas – a indústria têxtil faturou US\$ 22 bilhões no ano passado e, no total, envolve mais de 1,8 milhão de brasileiros em toda a sua cadeia, desde o agricultor que planta algodão até os estilistas que criam as coleções. No ano passado, a produção interna de roupas aumentou 20% e vendeu-se 14% a mais do que no ano anterior... A moda aparentemente caminha na direção de assumir uma posição central no processo de comunicação no mundo cada vez mais globalizado, em que as informações fluem, e a moda reflete o que acontece, e canaliza isto em tendências... A construção de marca é fundamental, pois a roupa expressa toda uma maneira de ser e de viver de quem a usa. Uma marca bem posicionada, além de valorizar os ativos da empresa, garante a fidelidade de seus consumidores..."

E JÁ NO PRINCÍPIO NÃO ERA APENAS MAIS UMA LOJA...

Quando a C&A instalou-se no Brasil, ela buscou posicionar-se em um nicho de mercado que não estava definido na mente do consumidor da época, que é o de ser uma loja exclusivamente de moda, com roupas e calçados, com acentuado destaque para marcas próprias, como Jingers (para roupas jovens, principalmente jeans) e Ace (roupa esportiva). Naquele momento, esse target costumava comprar roupas em pequenas lojas de bairro ou em grandes lojas de departamento, onde o foco principal não era de roupas de moda, casos das lojas Renner, Pernambucanas, Mappin, Mesbla, Sears, Riachuelo e Lojas Americanas. Como sabemos, muitas já fecharam, e outras – casos da Renner, Riachuelo, Pernambucanas e Americanas – alteraram e continuam modificando fortemente seus focos de atuação. A única que se manteve até hoje no foco original foi a C&A. E isso é claramente retratado nas pesquisas de percepção de marca, em que – segundo Ralph – em diversos estudos, como a Brand Asset Value (BAV), da Young & Rubican, a C&A mantém uma identidade clara e bem

definida na cabeça de seu target. E a coerência desta imagem com certeza tem início com a clareza de suas campanhas. Como afirma seu principal criador, o Alemão, no varejo atual a C&A está há 25 anos na mesma linha; as demais ficam variando suas comunicações entre chamadas de oferta e o uso de diversos "artistas globais" que estejam recebendo destaque momentâneo, o que acaba confundindo a identidade de cada uma das marcas perante os consumidores. E hoje, até o Carrefour e o Extra (do Grupo Pão de Açúcar) vendem roupas.

As únicas que acentuadamente vêm destacando-se nessa mesma trilha são a Riachuelo e a Renner. A Riachuelo, com suas 70 lojas espalhadas pelo país, tem campanhas criadas pela DPZ Varejo (conceito: "O estilo de todo brasileiro é o estilo Riachuelo"; slogan "Riachuelo faz seu estilo"). E vem lutando para ter sua marca vinculada também ao mundo fashion, tanto que foi a patrocinadora oficial do São Paulo Fashion Week, lugar antes ocupado pela própria C&A, quando era conhecido como Morumbi Fashion.

Controlada pela norte-americana J.C. Penney, as Lojas Renner a antiga rede gaúcha vem intensificando seu plano de expansão por todo o território nacional. A empresa, comprada no início de 1999, possui 50 lojas distribuídas por oito Estados. Para divulgar suas marcas próprias, tem campanha criada pela Paim Comunicação e vem acentuando esforços na área de CRM.

AVANTI – UM CONCEITO EM AÇÃO

Afirmam os especialistas da área de comunicação que poucas situações de mercado podem justificar a criação de uma house-agency. Uma delas pode ser o varejo, em que a velocidade dos negócios exige uma equipe muito sintonizada e presente para a criação e execução de peças e ações promocionais com extrema agilidade. Uma outra, esta mais discutível, é a capacidade de melhor compra de mídia, dados os altos volumes investidos. Desde o princípio de sua atuação, a C&A acreditou na necessidade de uma house-agency, e por isso montou a Avanti. E, por perceber que seu grau de exigência de qualidade de trabalho, principalmente o criativo, não poderia ser respondido pelos formatos tradicionais de contratação, desde cedo trabalhou com esquema de free-lancers praticamente fixos, liderando suas equipes de trabalho. E

aqui se destaca o nome do Alemão (batizado e desconhecido como Márcio Castro Delgado), profissional de criação de grande conceituação no meio, que hoje atua em um esquema híbrido (metade do tempo junto a uma média agência do mercado – a Giacometti Propaganda –, outra metade do tempo liderando a Avanti). Além do desenvolvimento das grandes campanhas temáticas e do cotidiano do varejo, ainda é de responsabilidade da Avanti toda a criação do material de merchandising, material percebido como essencial para o sucesso da loja. A Avanti conta hoje com 12 profissionais fixos em sua estrutura.

Obviamente, essa dupla de trabalho, Ralph e Alemão, em alguns momentos ainda contou com a participação de profissionais de destaque no meio, como Woody Gebara. Este, por sinal, hoje é um dos sócios de uma nova agência, a NewLab, que assumiu parte da conta Cartões (o cartão C&A está próximo da marca de 8.000.000 de cartões, de gestão própria, com baixa exigência de crédito e de grande aceitação do público; a parte de relacionamento desta conta está com a Impiric, do grupo Young & Rubican). A NewLAB é responsável também por toda comunicação de mídia impressa. Essa nova agência tem ainda como sócios Luiz Sarli (ex-Ogilvy e DPZ) e o designer gráfico Flávio Marialva. “Como temos um relacionamento de longos anos com o Woody e conhecemos o seu potencial, decidimos abrir uma concessão e vamos trabalhar também com sua nova agência. Mas o cenário não muda muito, pois a NewLab acaba funcionando como uma extensão da Avanti”, afirma Ralph, que também é o diretor da house da C&A.

A ERA SEBASTIAN – QUEBRANDO PARADIGMAS, CORRENDO RISCOS, COLHENDO OS LOUROS... E MORENOS...

Imagine-se cerca de 11 anos atrás, em um país que procurava saídas para problemas institucionais muito sérios, gravemente refletidos em altos índices de inflação, moeda não definida etc., e tente criar um conceito de comunicação eficiente, com grande grau de inovação, para uma loja de moda...

Primeira inspiração: trecho do filme Blues Brothers (Os Irmãos Cara-de-Pau), na cena de Cab Calloway. Nesta época, o teatrólogo e diretor José Possi Neto dirigiu um comercial para TV em estilo musical. Ao mesmo tempo, dirigia o espetáculo Emoções Baratas.

Segunda inspiração: pelo estilo e talento, escolhe-se o diretor. E na busca do casting, até mesmo contrariando o perfil imaginado, surge a figura de um dos atores da peça, que era o Sebastian.

Ciclo completo: é o Sebastian. Um perfil de ator que até então seria impensável no universo da propaganda de varejo: homem negro, ator-dançarino (e aqui o autor pede perdão pelo trocadilho que se tornou obrigatório neste último subtítulo, e reverencia a coragem de destacar aspectos fundamentais de nossa identidade étnica em nossa propaganda).

Neste ponto, Ralph faz questão de destacar a importância do cliente – a diretoria C&A – por ter dado total apoio e aval pela inovação, pela modernidade que aquele novo perfil de comunicação traria para a C&A. E a consequência, com final feliz, é óbvia: apesar de todos os problemas econômicos do país, aquele foi um ano de extrema rentabilidade para as operações da rede. E Sebastian iniciou uma carreira exemplar como um símbolo único da marca, em peças em que toda a construção da imagem era feita por abordagens inovadoras, onde as roupas se apresentavam (junto aos seus preços) em uma estética extremamente diferenciada do cotidiano do varejo de roupas e calçados.

“Nós fizemos questão, nestes anos todos, em preservar a imagem do Sebastian, evitando sua superexposição” – afirma Alemão – “por isso, nós fomos transformando sua imagem, que era de personagem do show bizz para o de uma personalidade no mundo fashion”. E ela continuará presente por muito tempo.

25 ANOS DE BRASIL – ISTO MERECE ALTO IMPACTO: POR QUE GISELE FOI ESCOLHIDA?

Diante do desafio de criar uma campanha de impacto ainda maior, em um daqueles incontáveis brainstormings típicos de ambientes criativos, para a C&A surgiu a resposta que parecia contraditoriamente a mais óbvia e a mais inusitada: para comemorar os 25 anos de sucesso da C&A no Brasil, nada melhor que a imagem de uma brasileira, com mais ou menos a mesma idade, e que mais destaque conquistou no mundo internacional da moda, tornando-se a número 1 entre as top models e – até mesmo – superando esta condição para tornar-se celebridade, com direito a reconhecimento mundial, namoro com Leonardo di

Caprio etc. E ainda: tudo isso, em um momento em que o estilo brasileiro, uma moda brasileira (representada por nomes de destaque, como os estilistas Versolato e Herchcovitch) ganha espaço pelo mundo. O nome: Gisele Bündchen. O cachê, não oficial, é estimado em torno de R\$ 5.000.000 por seis meses de contrato (provavelmente, após esse período, sua grife deverá tornar-se etiqueta de roupas a serem comercializadas pela rede).

O CONCEITO GISELE COMO MODELO/REFERENCIAL – A CAMPANHA QUE NÃO FOI AO AR

A primeira barreira a ser transposta foi a aceitação da proposta por parte da supermodelo. E os motivos mais fortes dessa aceitação apareceriam posteriormente, para surpresa de muitos e alegria da equipe da C&A. Afinal, a própria equipe temia pela concretização dessa idéia, não somente por valores financeiros, mas pela dificuldade de acesso, de acerto de agendas internacionais, por cláusulas de exclusividade que possivelmente existiriam nos demais contratos de Gisele etc.

De qualquer forma, pela primeira vez de maneira marcante, a C&A estaria utilizando uma fórmula clássica de atração de target, que é o jogo da emulação. Segundo o especialista em comportamento do consumidor e professor da ESPM, Mário René Schweriner, a emulação é simplificada a “construção do seu eu ideal público”, a partir de uma referência externa marcante. No caso, Gisele é o símbolo, é a idealização de mulher/sucesso/ conquista/ beleza/ juventude, e somente sua imagem agregada à marca já seria suficiente para trazer à esta marca um conceito ainda mais positivo. Conceito esse que ainda seria reforçado pelo testemunho de uso próprio e de reconhecimento de qualidade das roupas da marca, segundo padrões internacionais. Isto é: utilizar peças de vestuário do mesmo padrão de Gisele, copiar-lhe características e padrões de conduta para uso privado e público, traz imediatamente para a usuária uma premiação e uma percepção de reconhecimento e de valor social que ela precisaria lutar muito para conquistar.

Em função dessa linha, a equipe da Avanti criou uma campanha, não utilizada, que guarda a 7 chaves e jura que seria muito eficiente (tanto que talvez ainda a utilize, mesmo que parcialmente). Porém, Gisele lhes traria uma boa surpresa.

GISELE COMO TESTEMUNHAL – APROVEITANDO UM GRANDE ACHADO

A primeira grande confirmação do acerto da escolha de Gisele já se concretizou na coletiva para a imprensa. Com a certeza de que a notícia da contratação “vazaria” muito antes da entrada no ar da campanha, a equipe da C&A resolveu assumir o fato e criou uma coletiva com Gisele. Ambientada nos salões do Jockey Club de São Paulo, um espaço muito elegante, estiveram presentes 221 jornalistas, 27 fotógrafos e 11 equipes de televisão.

Bem orientada, Gisele somente apareceu quando estava de frente à uma grande marca da C&A, e obviamente ela vestia roupas da C&A. Isso sozinho já gerou uma mídia espontânea muito grande e muito difícil de ser calculada. Tanto que, sobre esse fato, Daniel Barbará, da DPZ, comentou que “a simples aferição dos minutos de exibição dessa imagem na tevê, ou da centimetragem ocupada por ela em revistas e jornais, nem sempre refletem a realidade do valor envolvido. Prestígio e credibilidade são bens intangíveis e incalculáveis nesta situação”.

Diante do mesmo fato, Washington Olivetto, da W/Brasil, foi ainda além em sua análise: “Os níveis de atenção e percepção deste tipo de apelo vêm diminuindo nos últimos anos, tal o excesso com que o recurso foi exposto. Por isso, chamar a atenção tanto da mídia quanto do público requer imagens cada vez mais fulgurantes, como é o caso da ‘nova deusa’ das passarelas made in Brasil.”

Quando a equipe de produção C&A estava pré-produzindo suas primeiras gravações, ela descobriu em seus arquivos um vídeo com Gisele, na época com 14 anos, fazendo testes para um comercial da própria C&A, com muitas caras e poses. No momento de sua chegada em estúdio, a equipe mostrou-lhe esta fita de teste e o comercial, e gravou toda sua reação. Nesta hora, além de seus comentários surpresos sobre a existência deste material (por sinal, pleno de autocríticas: “eu era muito brega, olha só quanta careta”), surgiu um depoimento que alteraria completamente a rota da campanha. Na época, recém-chegada de Horizontina (RS), sua cidade natal, ela costumava passear em São Paulo pelo Shopping Center Iguatemi, analisando as modas nas vitrines das lojas de alto padrão. Depois, ia até a C&A, comprava roupas iguazinhas, e ia até sua agência de modelos,

onde era sempre elogiada pelo seu bom gosto, e ela orgulhosa respondia: "Comprei na C&A".

Um testemunho desses é imperdível. E a campanha foi totalmente refeita, a partir dessa sua fala. Com o desafio de tudo isso parecer realmente convincente, verdadeiro. Aqui, Alemão relembra Bill Bernbach, um de nossos pilares da propaganda mundial: "a coisa mais poderosa na propaganda é a verdade".

E COMO NÃO PERDER O SEBASTIAN

Ralph e Alemão afirmam categoricamente saber que Gisele é um fato único que durará cerca de 1 ano e marcará definitivamente os 25 anos. Porém, Sebastian é o personagem central da C&A. Por isso, ele continua presente, às vezes somente como assinatura, às vezes até de forma mais marcante, caso do aproveitamento do Dia das Mães, onde aparecem as mães de Gisele e de Sebastian, junto aos seus filhos. No dizer dos dois, toda a construção da personalidade de Sebastian ainda renderá dividendos para ambos (empresa e ator), por um bom tempo.

UMA CAMPANHA COMPLETA/ FICHA TÉCNICA:

- tema: O BRASIL ESTÁ NA MODA. E A MODA ESTÁ NA C&A;

- a propaganda-conceito (SE VOCÊ ESTÁ PROCURANDO UMA MODA LEGAL, TÁ AQUI, TÁ NO SEU PAÍS, TÁ NA C&A... TÔ LEVANDO A COLEÇÃO EMBOIRA PRA CASA... EM MODA NO BRASIL, NÃO TEM PRA MAIS NINGUÉM: C&A") + mídias (Media Multiplier, técnica que busca associação de mídias impressas e eletrônicas com maior efetividade de atingimento do que as mídias isoladamente - base: TV, Cinema, outdoors, revista (já no lançamento, 8 páginas seqüenciais de Veja), jornal, e spots para rádio, praticamente tudo em veiculação nacional); no total, cerca de 20 comerciais com Gisele, gravados mensalmente + anúncios de ofertas;

- agências: Avanti e NewLab;

- produtora de cinema: 02;

- o visual merchandising – para a C&A, o merchandising sempre foi um tema à parte, merecedor de uma atenção especialíssima: neste caso, banners, cartazes, sinalizadores, indicadores de preço etc. foram criados para que todo o conceito e clima da cam-

panha estivessem presentes na loja o tempo todo; o espírito, segundo o Alemão, "é fazer com que, ao entrar na loja, o consumidor saiba exatamente encontrar a coleção e comprá-la"; neste caso, orientado por Gisele Bündchen;

- treinamentos de equipe – lançamentos e envolvimento – desde o começo, toda a equipe de funcionários foi notificada, através de informes e reuniões, sobre os principais passos da campanha com Gisele; particularmente, sua equipe gerencial recebe atenção especial de seus desdobramentos, e as equipes de venda recebem constantemente informações sobre os produtos em evidência nas ações de propaganda, para que saibam identificar imediatamente as consultas dos clientes (o pedido típico no varejo é: "eu queria a calça jeans rasgada que apareceu na propaganda da C&A que eu vi Domingo, no Fantástico"...);

- na Internet – desenvolvido pela Agência Click – mais de 10 peças entre pop-ups e banners, nos principais portais, além de destaque no próprio site (o primeiro da rede no mundo);

- assessoria de imprensa: agência A4 – aproveitando fortemente o destaque causado pela presença da Gisele e pela força das campanhas da C&A;

PRIMEIROS RESULTADOS

No momento da realização deste case, ainda não haviam sido divulgados os primeiros resultados de venda. Porém, era sensível um grau de expectativa muito grande em relação a esses resultados, dada a receptividade tanto da imprensa e do público nas primeiras veiculações, quanto do público interno, que estava realmente encantado com a presença de Gisele testemunhando a favor da marca. Segundo Ralph "Foi um tiro certeiro. Como a Gisele vende!", comemora Choate, ao afirmar que os resultados da nova comunicação já estão sendo sentidos. "Conquistamos um novo consumidor e conseguimos fazer com que nossos clientes se sentissem mais valorizados, mais prestigiados", diz ele, garantindo que até pela Internet, um novo canal de vendas para a C&A, as vendas se mostraram muito positivas.

ALGUNS DADOS COMPLEMENTARES

Diferentemente do Brasil (e pode-se afirmar, de uma boa parcela do mundo ocidental), na Argentina a imagem de Gisele Bündchen não conta com esta força toda, e por isso não está sendo aproveitada. Lá, até mesmo a figura do Sebastian, introduzida mais recentemente, sofreu algumas alterações (e sofreu as mesmas pressões sentidas aqui 11 anos atrás). Nas campanhas dos últimos 3 anos, Sebastian assumiu um papel similar ao de um mago da moda, que onde aparece transforma a realidade. De maneira geral, dadas as condições de cultura e de clima, a moda na Argentina é mais conservadora, porém a imagem de Sebastian, principalmente junto aos jovens, tem sido acolhida muito bem, como um sinal de renovação. Mas isso é uma outra história, que merece um olhar mais exclusivo.

DESAFIOS

Após a leitura deste case, responda às seguintes indagações:

1. Como você compara o posicionamento e a propaganda da C&A com os de seus principais concorrentes como Lojas Renner, Riachuelo e Pernambucanas?
2. Você acha que a C&A terá êxito, em sua tentativa de alargar o âmbito de seu público-alvo, incluindo as classes A e B? Justifique a sua opinião.
3. Neste sentido, comente a escolha de Gisele Bündchen, como "garota propaganda" da C&A. A escolha foi acertada? Por quê?
4. Você acha acertada a decisão da C&A, de manter o personagem "Sebastian" em propaganda? Por quê?
5. Comente a tentativa da campanha com Gisele. Você teria feito algo diferente? Por quê?

Referências e Fontes:

- entrevista com Ralph Choat e Márcio Delgado (Ale-mão)
- sites:
 - www.cea.com.br
 - www.bluebus.com.br
 - www.mmonline.com.br
 - www.voxnews.com.br
 - www.advertica.com.br
- artigos:
 - A "fidelização" vem do bolso, por Jiane Carvalho, in Gazeta Mercantil, 15/02/2001
 - Grendene calca Sharon Stone, Sandy e Guga, por Carlos Franco, in OESP, 12/01/2001
 - C&A adota muticanal de varejos, por Christiane Martinez e Marili Ribeiro, in Gazeta Mercantil, 15/02/2001
 - Gisele Bündchen grava comerciais no Brasil, por Zuleika Haddad, in OESP, 15/02/2001
 - A atualidade da marca e da moda, por Luciane Rubic, in Informa Jr ESPM, março/ abril 2001